

# Qualitätsmanagement ist gelebtes Praxismanagement

| Brigitte Godizart

Prinzipiell ist Qualitätsmanagement nichts anderes als ein erprobtes Praxisführungsmodell. Es ist somit die Grundlage zum erfolgreichen Führen einer Zahnarztpraxis. Sie können Qualitätsmanagement als elementares und äußerst hilfreiches Instrument für den Praxisalltag nutzen. Dieses Instrument sorgt für Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Patientenbindung und Risikominimierung. Hierbei geht es nicht um das Erstellen der 100. Checkliste, sondern primär um bewusstes und konsequentes Denken und Handeln aller Beteiligten.

Qualitätsmanagement richtig angewandt, stellt den Menschen in den Mittelpunkt und strebt nach der Zufriedenheit aller Beteiligten: Patienten – Mitarbeiter – Praxisleitung. Die Einführung von QM ermöglicht Praxen einen internen Abgleich: Wie ist der Stand der Dinge, was läuft gerade gut, was soll verändert werden, wo soll es hingehen? Um sich optimal vorzubereiten, finden Sie hier mögliche Denkanstöße, damit Sie auf dem Weg zum Ziel gerüstet sind, wenn Sie Qualitätsmanagement bisher noch nicht in der geforderten Ausführlichkeit implementiert haben.

Die QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) sagt, Qualitätsmanagement muss „für die Praxisleitung und Praxismitarbeiter sowie für Patienten nützlich, hilfreich und unbürokratisch“ sein und „soll dazu beitragen, die Zufriedenheit der am Prozess Beteiligten, insbesondere der Patienten, zu erhöhen“.

Dabei kommt es im Praxisalltag nicht nur auf die Erfüllung der QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses an. Vielmehr geht es darum, einen langfristigen Weg zum gewünschten Praxiserfolg zu finden. Sehen Sie darin auch die Chance zur fortwährenden Weiterentwicklung der Praxis. Qualitätsmanagement setzt sich aus vier Faktoren zusammen: Planung, Umsetzung, Kontrolle und Verbesserung.

Qualitätsmanagement setzt sich aus vier Faktoren zusammen: Planung, Umsetzung, Kontrolle und Verbesserung.


2. Praxisziele		 Wenn Änderungsmaßnahmen erforderlich sind, diese bitte hier stichpunktartig eintragen und dann im Formular <i>FO Maßnahmenplan</i> konkretisieren.
Sind die Ziele dokumentiert? → Ziele aufgeschrieben und verfügbar?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Sind die Ziele aktuell? Ja → Nicht älter als 12 Monate?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Kennen die Mitarbeiter die für sie relevanten Ziele?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Wie viele Ihrer Praxisziele in Prozent haben Sie in den letzten 12 Monaten erreicht?	<input type="text"/> %	
Summe der Kreuze bei <input checked="" type="checkbox"/> ja:	__ von 3	
<b>Bewertung der Umsetzung</b> (nur 1 Kreuz)	<input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> befriedigend <input type="checkbox"/> ausreichend <input type="checkbox"/> mangelhaft	

Abb. 1: Handbuchauszug: Formular Erhebung Ist-Zustand.

Finden Sie Ihren eigenen individuellen Weg, um im Wettbewerb mit anderen Praxen noch bedeutsamer und erfolgreicher zu werden!

**Welche QM-Werkzeuge nutzen Sie in Ihrer Praxis?**

- Setzen von Praxiszielen
- Erhebung Ist-Zustand
- Verantwortlichkeiten bzw. Stellenbeschreibung
- Checklisten für organisatorische Arbeitsabläufe
- Praxishandbuch
- Fehlermanagement
- Notfallmanagement
- Orientierung am Stand der Wissenschaft
- Fortbildung Zahnarzt/Team

- Teambesprechung
- Patientenaufklärung
- Beschwerdemanagement
- Koordinierung zahnärztlicher und zahntechnischer Maßnahmen
- Kooperation mit Partnern im Gesundheitswesen
- Schulungsplan
- Maßnahmenplan

Qualitätsmanagement beinhaltet den Anspruch, ständig besser zu werden. Das wird erreicht durch regelmäßige Wiederholung der Ist-Analyse (Abb. 1) zu den Themen: Führung, Arbeitsabläufe, Teamkultur, Spezialisierung, Hygiene, Datenschutz und der Zufriedenheit von Patienten, Mitarbeitern und Praxisleitung. In der Hand der Praxisleitung


# Mit KaVo sieht man heller.

## KaVo MULTI LED – Wirtschaftlich im Einsatz

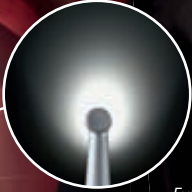
- Keine neue Kupplung, kein neuer Motor nötig
- Deutlich höhere Lebensdauer als Hochdrucklampen

## KaVo MULTI LED – Optimale Sicht


- Augenschonende Tageslicht-Farbtemperatur von 5500 K
- Klarer und fokussierter als jede andere LED



Einfach Hochdrucklampe durch KaVo MULTI LED ersetzen



Exklusives Licht für bestmögliche Sicht



Umstieg auf KaVo MULTI LED für nur 69,- €

KaVo *Expert Series*

Echte Experten kennen ihre Stärken.

KaVo *Master Series*

Wahre Meister kennen keine Kompromisse.



KaVo. Dental Excellence.

## ORGANIGRAMM

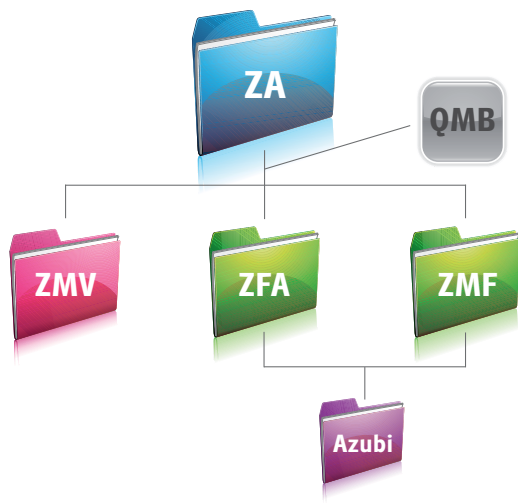


Abb. 2: Organigramm hier als „Muster-Aufbauorganisation einer Praxis“ dargestellt.

liegt auch das Erstellen eines Organigramms (Abb. 2). Es macht auf einem Blick die Über- und Unterstellung in der Praxishierarchie, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Vertretungen transparent. Das Organigramm bildet die Aufbauorganisation der Praxis ab. Somit vermeidet man Missverständnisse und Aussagen wie „dafür bin ich nicht zuständig!“.

Denn diese Aussagen kosten Zeit und Kraft und sind zudem nicht zielführend.

## Ziele nach SMART

### Spezifisch

Klar formuliert – jeder versteht, worum es geht!

### Messbar

Anhand von objektiven Kriterien ist die Zielerreichung prüfbar!

### Aktion

Jeder der Prozessbeteiligten hat eine Idee, wie er zum Ziel beitragen kann!

### Realistisch

Vieles ist im Rahmen der Möglichkeiten erreichbar.

### Terminiert

Es gibt ein verbindliches Datum, bis wann das Ziel erreicht sein soll

Abb. 3: Praxistraining: „Zielarbeit“ in der Zahnarztpraxis nach SMART.

## Das passende Handbuch

Lassen Sie sich anhand eines übersichtlich vorbereiteten Musterhandbuchs – aus der Praxis für die Praxis entwickelt – inspirieren. Mit vielen Vorschlägen und Anregungen für den Praxisalltag. Nutzen Sie das Musterhandbuch als Werkzeugkoffer für Ihr persönliches Qualitätsmanagement. Ihre eigenen Schwerpunkte und Visionen fließen darin ein. Die Kostenersparnis ist enorm, da durch klare Strukturierung wertvolle Arbeitszeit wieder für Kernaufgaben zur Verfügung stehen. Erfolg beginnt mit einem festgesetzten konkreten Ziel. Die Praxisleitung legt beispielsweise den gewünschten Jahresumsatzes, den notwendigen Mitarbeiterstamm und die Behandlungsschwerpunkte fest.

## Beispielthema Zielformulierung

Ist der Praxisleitung und dem Team klar, wohin die Reise gehen soll? Konkret formulierte Ziele unterscheiden sich von unspezifischen Wünschen. Nehmen Sie sich die Zeit, um Ihre Wünsche in wirkungsvolle Ziele umzuwandeln.

### Tipps zur Zielfindung nach dem SMART-Prinzip (Abb. 3–4):

*Spezifisch, konkret, präzise, eindeutig und schriftlich festgehalten*

– Wer macht was?

*Messbar anhand von Kriterien „Zahlen, Daten und Fakten“*

– Wo bringt es uns hin?

*Von allen akzeptiert, begeisternd, attraktiv und motivierend*

– Wozu ist es nützlich?

*Real erreichbar und keine Illusion*

– Was ist zu tun?

*Fest terminiert*

– Bis wann erreichbar?

Ein Ziel könnte beispielsweise sein, die Prophylaxeumsätze zu erhöhen. Die dazugehörigen Praxisziele könnten folgendermaßen formuliert sein:

– Eintägiges externes Kommunikationstraining des Praxisteams bis Ende Dezember 2010. Thema: „Wie vermittele ich den Nutzen der unter-



Funktionelle Modelle erleichtern der Kundin den Zugang zur Problematik und verdeutlichen die Vorgehensweise bei der Behandlung.

schiedlichen Prophylaxekonzepte in einer Sprache, die auch Patienten gut verstehen?“

- Zweitätiges externes „Prophylaxe Life Coaching“ mit dem Prophylaxeteam vom 7. bis 8. Januar 2011.
- Innovative Prophylaxe-Folder über unsere neuen Prophylaxekonzepte (in Zusammenarbeit mit unserem Mediengestalter) bis Ende März 2011 entwickeln.
- Erhöhung des Prophylaxeumsatzes in 2011 um 25 Prozent, danach jährlich um weitere 15 Prozent.
- Ab dem 10. Januar 2011 entwickeln wir passende Maßnahmen einmal pro Monat in einem Teammeeting.
- Bis zum 10. Januar 2011 bestellen wir hochwertige Schaumodelle im Dentalhandel.
- Ab 10. Januar 2011 werden alle unsere Patienten auf die neuen Profile der Prophylaxekonzepte angesprochen.
- Festlegung der messbaren Kennzahlen für den Erfolg der Prophylaxebearbeitung bis Ende Juni 2011.
- Durchgeführte Prophylaxe zur Anzahl der empfohlenen Beratung ermitteln bis Ende Dezember 2011.
- Bis zum 1. März 2011 steht der praxiseigene Prophylaxeshop mit erstklassigen Prophylaxeartikeln.

Übrigens, wussten Sie schon, dass überzeugte Praxen, die aus dem eigenen positiven Erleben von Prophylaxe berich-


Schritt	Anleitung zur Individualisierung des QMP	✓
	<p><b>Kap. 4.2 Praxisziele</b></p> <p>„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind günstig“ (Seneca)</p> <p>Die Praxisziele geben den „Kurs“ der Praxis vor. Ohne Ziel wäre keine Richtung richtig. Deshalb ist der Ausgangspunkt von Qualitätsmanagement das Setzen von Zielen. Dies ist eine Aufgabe der Praxisleitung, die <b>nicht</b> delegiert werden kann.</p> <p>Praxisziele sollten messbar und terminiert sein.</p>	
1	<p>Die Praxisleitung formuliert auf Grundlage des Ergebnisses der Erhebung des Ist-Zustandes schriftliche Praxisziele. Hierbei können folgende Fragen als zusätzliche Hilfestellung dienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Behandlungsschwerpunkte möchte ich setzen?</li> <li>• Was will ich in fünf bis zehn Jahren erreicht haben (Praxis/Privat)?</li> <li>• Welches Image hätte ich gerne für meine Praxis?</li> <li>• Wie sollten die Praxisabläufe organisiert sein und wo gibt es Verbesserungspotenzial?</li> <li>• Wie erreichen wir Patientenzufriedenheit?</li> <li>• Welche wirtschaftlichen Ergebnisse strebe ich an?</li> </ul>	
2	Gegebenenfalls können auch die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden: Was sind die Ziele meiner Mitarbeiter für die Praxis und für den Arbeitsalltag?	
3	Eintrag der Praxisziele in das Formular <i>FO Praxisziele</i> .	
4	Bekanntgabe der Praxisziele in der Teambesprechung.	
5	Einheften des Formulars <i>FO Praxisziele</i> an das Ende des Kapitels 4.2 im QMP.	

Abb. 4: Handbuchauszug: Anleitung zur Ermittlung von Praxiszielen.

ten, Patienten für Prophylaxekonzepte schneller und effektiver gewinnen?

#### Vertrauenskultur im Team

Die Stimmigkeit Ihres Teams unterstreicht die Hochwertigkeit Ihrer Leistungen und führt zu vermehrtem Patientenzuspruch. Durch die Einbindung aller Teammitglieder wird der reibungslose Informationsfluss auf höchstem Niveau ermöglicht. Die Zufriedenheit aller Beteiligten steigt und das Betriebsklima verbessert sich. Wie können Sie die interne Kommunikation und den Informationsfluss im Team sicherstellen? Haben Sie auch schon erlebt, dass bereichernde Seminarinhalte oft verpuffen, statt nutzbringend in den Praxisalltag einzufließen? Meistens fehlt die Zeit und es

# Fröhliche Weihnachten & ein erfolgreiches & neues Jahr

Das dentaltrade-Team bedankt sich für die gute Zusammenarbeit und Ihr Vertrauen.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Familien ein gesegnetes Weihnachtsfest und ein erfolgreiches neues Jahr.

Januar-Special

11%  
RABATT

Starten Sie mit einem Super-Angebot ins neue Jahr!

Auf alle zahntechnischen Leistungen aus unserem Hause erhalten Sie **11 Prozent\* Rabatt** im Januar 2011.

\*Es gilt das Auftragsdatum der Praxis. Das Angebot bezieht sich auf die aktuelle dentaltrade Preisliste für Zahnärzte. Diese Rabattaktion kann nicht mit anderen Angebotspreisen von dentaltrade kombiniert werden. Es sind somit maximal 11 Prozent pro zahntechnischer Arbeit im Januar 2011 möglich.



 **dentaltrade**<sup>®</sup>  
...faire Leistung, faire Preise

[ **Hochwertiger Zahnersatz zu günstigen Preisen** ]



freecall: (0800) 247 147-1  
www.dentaltrade.de





Hochwertige Bildtafeln ermöglichen der Kundin ein Verständnis der vielen Krankheitsgrade – ohne Scham oder persönliche Betroffenheit.

gibt keine Nachbereitung. So gehen mitunter Begeisterung und Information ungewollt schnell wieder verloren. Wie wäre es, wenn Sie direkt die Zeit für eine Teambesprechung bei der Seminarbuchung im Praxistimer einplanen? Jährliche Teamkommunikationsschulungen bieten Ihnen ein regelmäßiges Update, um anschließend mit neuer Motivation und einheitlichen Praxisstimme aufzutreten. Erfolgreiche Kom-

munikation fördert die Praxisumsätze, denn sichere Mitarbeiter und Praxisleitungen verkaufen mehr!

### Qualitätsmanagement- instrumente

Durch praxisinterne Fehlerlisten können lange Wartezeiten und wiederkehrende Fehler entlarvt werden. Geringere Wartezeiten und ein besonderer Service (u.a. Kaffee, Wasser, gute Lektüre oder Lesebrillen) sorgen für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Und wie Sie vielleicht aus eigener Erfahrung wissen, zufriedene und begeisterte Patienten empfehlen die Praxis gerne weiter.

Die schriftliche Festlegung der Verantwortlichkeiten in der Praxisstruktur sorgt bei den Mitarbeitern für mehr Motivation und Zufriedenheit durch Zeitersparnis und Klarheit.

Weitere positive Aspekte sind die Rechtssicherheit durch lückenlose Dokumentation, die betriebswirtschaftliche Verbesserung durch optimierte Abrechnungen, die Vermeidung von Reibungsverlusten an Schnittstellen und die Nachvollziehbarkeit der Behandlungen.

Als Praxisleitung sparen Sie durch QM langfristig Zeit und Nerven! Die Einarbeitungen von neuen Mitarbeitern wird vereinfacht. Durch festgelegte Hierar-

chien weiß jeder Mitarbeiter was zu tun ist. Aufzeichnungen sind besser auffindbar und standardisierte Arbeitsschritte erleichtern die Behandlungsabläufe.

### Der Patientenfragebogen

Patienten wollen umfassend und gut betreut werden. Damit Sie einen direkten und ehrlichen Eindruck der Patientenwünsche erhalten, haben sich anonyme Fragebögen bewährt. Die Fragen sind aus Patientensicht durch Ankreuzen der am ehesten zutreffenden Alternative oder durch kurze Stichworte möglich. Dadurch ist es leicht möglich, die Bedürfnisse der Patienten zu analysieren. Möglicherweise können Sie hier Anregungen finden, um zukünftig noch zielgerichteter Ihr Praxisma-

management zu optimieren. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres eigenen QM-Systems zum Jahreswechsel. Habe ich Ihre Neugier geweckt und möchten Sie mehr über meine QM-Beratung oder QM-Seminare erfahren? Schauen Sie auf meine Webseite oder rufen Sie mich gerne an!

### tipp.

Ein Muster-Patientenfragebogen und weitere Informationen über QM-Handbücher können Sie kostenlos bei der Autorin anfordern.

### kontakt.



#### Brigitte Godizart

Fachberatung und Training  
für das Zahnarzt-Team  
Boisheimer Straße 196, 41751 Viersen  
Tel.: 0 21 62/1 06 94 37  
Mobil: 0173/2 58 33 86  
E-Mail: [brigitte@godizart.de](mailto:brigitte@godizart.de)  
[www.godizart.de](http://www.godizart.de)

ANZEIGE





## Was darf Praxispersonal kosten?

ZA initiiert ersten Gehälter-Spiegel. Zahnärzte zur Mitarbeit an branchenweiter Umfrage aufgerufen.

Düsseldorf, 04. November 2010. Eine handstreichartige Abwerbung brachte den Stein ins Rollen: Mit 30 Prozent mehr Gehalt holte ein Zahnarzt die Mitarbeiterin eines Kollegen in seine eigene Praxis. Für die Zahnärztliche Abrechnungsgenossenschaft (ZA) ein Anlass, sich des brisanten Themas anzunehmen. Jetzt entsteht der erste Personalkosten-Spiegel der Branche. Er soll Praxisinhabern bei zukünftigen Einstellungsgesprächen wertvolle Dienste leisten. Mit einer bundesweiten Umfrage will die ZA eine breite Datenbasis schaffen. Unter [www.za-eg.de/umfrage.htm](http://www.za-eg.de/umfrage.htm) können Zahnärzte zum Erfolg beitragen.

Die bewährte Praxismitarbeiterin wurde mit 35.000€ Jahresgehalt gut bezahlt. Ein Kollege bewegte sie mit 45.000€ p.a. und einer Steigerung nach der Einarbeitungszeit zum Arbeitgeberwechsel. Dr. Susanne Woitzik von der ZA sieht darin „eine besorgniserregende Entwicklung angesichts der ohnehin hohen Personalkosten in einer Zahnarztpraxis“. Diese schlagen mit durchschnittlich fast 33 Prozent der Betriebsausgaben zu Buche (KZBV-Jahrbuch 2009). „Motivierende Gehälter und die saubere betriebswirtschaftliche Planung der Praxisfinanzen sollten unbedingt in Einklang gebracht werden“, so Susanne Woitzik. Dafür soll jetzt der zahnärztliche Personalkosten-Spiegel wertvolle Dienste leisten. Mit seinen aussagefähigen Zahlen behält der Zahnarzt bei Gehaltsverhandlungen den Überblick und kann überzeugend argumentieren.

Zahnärzte sollten im eigenen Interesse zu der Erhebung beitragen. Ein Online-Formular findet sich unter [www.za-eg.de/umfrage.htm](http://www.za-eg.de/umfrage.htm). Die Daten werden streng vertraulich behandelt, ausschließlich für den Kostenspiegel genutzt und anschließend gelöscht. Die Auswertung wird im Newsletter ZA-praxis management aktuell veröffentlicht und steht anschließend auf der Internet-Seite der ZA eG zum Download zur Verfügung.

## Umfrage zum Aufbau eines Personalkosten-Spiegels

Stellenbezeichnung (Zahnarzthelferin, ZFA, ZMF, ZMP, ZMV, DH, Praxismanagerin)	Anzahl Berufsjahre	Anzahl Jahre in der Praxis	Anzahl Wochen- arbeits- stunden	Brutto- Jahresgehalt inkl. Zusatzleistungen wie z.B. Urlaubs-, Weihnachtsgeld, VL, bAV, Fahrtkosten	Kammerzugehörigkeit (Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg usw.)	Praxislage (Stadt, Land)

Vorname Name
Straße
PLZ Ort
E-Mail-Adresse
Datum/Unterschrift

Bitte per Post, E-Mail oder Fax zurück an:  
 ZA eG  
 Frau Dr. Woitzik  
 Werftstraße 21  
 40549 Düsseldorf  
 E-Mail: [redaktion@za-eg.de](mailto:redaktion@za-eg.de)  
 Fax: 02 11/56 93-365